

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang Penelitian

Sumber daya manusia menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen karena keberhasilan manajemen dan yang lain tergantung pada kualitasnya sumber daya manusia, untuk mengatur hubungan tenaga kerja sesuai yang telah ditetapkan. Seperti yang dikemukakan, Hasibuan (2013: 19) Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

Diantara era ini kompetensi bisnis makin ketat, termasuk keseharusan perusahaan lokal ataupun perusahaan regional (misalnya akibat kesepakatan MEA) bahkan juga adanya kelangkaan talenta yang mengakibatkan perebutan talenta di pasar tenaga kerja, kehadiran Gen Y yang lahir di era 1980 hingga saat ini dengan kharakteristiknya yang khas dalam jumlah yang signifikan. “Dan tak bisa dipungkiri kehadiran teknologi yang semakin canggih, hal ini menuntut kinerja pegawai mampu menjawab tantangan tersebut dengan kemampuan dan penyesuaian terhadap perkembangan jaman dan kapabilitas pegawai yang ditunjang dengan proses manajemen perubahan” menurut irvandi direktur human *Capital Maybank* 2014. Oleh karena itu peneliti memilih kinerja sebagai acuan karena menurut peneliti seorang pegawai adalah asset bagi perusahaan yang mencerminkan perusahaan tersebut apakah bisa mencapai targetnya atau tidak, karena hari demi hari jaman semakin canggih teknologinya, kebutuhan manusia semakin banyak

dengan rasa egonya, dan mengapa dibutuhkan kinerja pegawai yang ulet dan baik dalam mengerjakan tugasnya dan mengikuti sebuah proses manajemen yang baik sehingga terlahir kinerja pegawai yang kompeten untuk perusahaan tersebut.

Fenomena kepemimpinan pada perusahaan khususnya di Indonesia menjadi sebuah masalah yang menarik dan cukup pelik untuk ditelusuri dan dikaji. Kepemimpinan merupakan hal pokok dan kunci dalam kehidupan perusahaan. Kepemimpinan berpengaruh terhadap jalannya suatu organisasi dan kelangsungan hidup serta keberlangsungan jalannya suatu organisasi. Peran pemimpin sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi. Salah satu peran seorang pemimpin adalah menentukan cara untuk mencapai tujuan suatu organisasi hingga dapat berjalan lancar dan berhasil. Seperti yang dikemukakan oleh Tohardi (2013:32) bahwa dengan menjadi pemimpin dibutuhkan latar belakang pendidikan dan pengalaman disuatu organisasi.

Fenomena yang terjadi hampir di semua budaya organisasi seringkali teramat sulit dipahami. Karena seringkali melihat terjadinya penolakan terhadap perubahan, konflik kelompok antar kelompok, karena itu budaya organisasi menjadi hal yang pelik untuk dipelajari karena dengan mempelajari budaya organisasi kita dapat memahami bahkan menormalisasikan atau mewajarkan kenapa itu semua bisa terjadi, karena budaya organisasi adalah sebuah konsep yang sangat abstrak. Edgar Schein (2013:23), peneliti budaya organisasi memberikan definisi formal terhadap budaya organisasi yakni sebagai solusi dari masalah-masalah organisasi yang terjadi karena faktor eksternal dan bagaimana perusahaan mengadaptasi masalah yang terjadi karena integrasi internal yang mana masing-

masing masalah itu telah berjalan, menurut kutipan diatas bahwa budaya organisasi menjadikan faktor penting lainnya untuk melanjutkan atau mengembangkan sebuah perusahaan, karena untuk menjadikan keberagaman, penyelarasan nilai-nilai, akuisisi sehingga perusahaan akan berkembang ketika hal ini dapat terjadi.

Pada kinerja pegawai kali ini peneliti akan melanjutkan fenomena yang terjadi yaitu salah satu diantaranya adalah *turnover invention* , *Turnover* menurut Robbins dan Judge (2013:255) adalah tindakan pengunduran diri oleh pegawai baik sukarela ataupun tidak secara sukarela, *Turnover invention* juga didefinisikan sebagai faktor yang memediasi keinginan untuk berhenti dari sebuah organisasi atau perusahaan itu sendiri, dalam hal ini fenomenanya adalah banyaknya kinerja pegawai yang kurang baik sehingga mereka dapat bertindak sesuka hati karena kurangnya pengawasan, dan tidak tegasnya seorang pemimpin, maka dari itu peneliti menghubungkan kinerja pegawai dengan kepemimpinan dan budaya organisasi, sehingga dapat diketahui bagaimana kinerja pegawai yang ada dan hubungannya apa dengan kepemimpinan dan budaya organsasi.

Saat ini ada beberapa perusahaan listrik yang ada di Indonesia khususnya bandung di wilayah bandung selatan yaitu PT PLN (Persero) sebagai perusahaan BUMN di Indonesia yang bertugas menyuplai serta mengatur pasokan listrik. Perusahaan ini pun merupakan satu-satunya perusahaan milik pemerintah yang melayani jasa kelistrikan, oleh sebab itu mempunyai hak monopoli terhadap penjualan listrik di Indonesia yang mengacu berdasarkan Undang-Undang No. 30 Tahun 2009 tentang Ketenagalistrikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 133) yang selanjutnya disebut dengan Undang-Undang

Ketenagalistrikan. Dengan adanya hak monopoli tersebut, maka PT PLN (Persero) memiliki jumlah konsumen yang sangat banyak terdiri dari perumahan, gedung, perkantoran, serta industri-industri yang menjadikan perusahaan ini menarik untuk diteliti.

Setiap tahunnya kebutuhan akan listrik di Indonesia terus meningkat, sebagai akibat dari peningkatan kualitas kesejahteraan masyarakat diiringi juga oleh perkembangan industri di Indonesia. Sementara PT PLN (Persero) memiliki keterbatasan dalam memenuhi peningkatan akan kebutuhan listrik tersebut. Namun tentunya PT PLN (Persero) terus-menerus tetap melakukan upaya untuk memenuhi kebutuhan listrik secara bertahap keseluruh pelosok negeri. Beberapa usaha telah dilakukan seperti memanfaatkan berbagai energi alternatif untuk dapat menghasilkan pasokan listrik yang cukup.

Sekarang ini setiap perusahaan dituntut agar selalu meningkatkan produktivitas pelayanannya, untuk itu PT PLN (Persero) terus berupaya meningkatkan produktivitas pelayanannya dalam penyediaan listrik. Melihat banyaknya keluhan-keluhan dari pelanggan mengenai pelayanan listrik selama ini maka dari itu peneliti ingin meneliti sejauh apa saja keluhan kesah yang masyarakat alami tentang kinerja pegawai yang berhubungan dengan kepemimpinan dan budaya organisasi.

PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV merupakan salah satu unit yang berada di lingkungan PT PLN (Persero) yang bergerak dalam bidang *maintenance, repair* dan *overhaul* (MRO) Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) serta *engineering, procurement* dan *construction* (EPC) Pembangkit Listrik Tenaga Air (PLTA) skala

kecil. Dengan adanya tugas atau tanggung jawab besar yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai, maka PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV memerlukan pegawai dengan keterampilan tinggi dan spesifik.

Namun dalam pelaksanaannya, PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV belum secara maksimal menjalankan tugas dan fungsinya sehingga belum memberikan pelayanan yang maksimal bagi pelanggannya. Terlihat dari indikasi dilapangan, bahwa masih seringnya terjadi gangguan penyulang dan trafo sehingga mengakibatkan pemadaman listrik bergilir. Padahal telah ditekankan bahwa seharusnya sudah tidak ada lagi gangguan penyulang dan trafo.

Terkait dengan kurangnya pelayanan yang diberikan PT PLN (Persero) Pusharis UWP IV, maka dalam penelitian ini peneliti akan menyoroti aspek kinerja pegawai. Ditambah dengan informasi yang didapat peneliti bahwa kinerja PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV tahun 2016 paling rendah dibandingkan dengan PT PLN yang lain di Bandung Wilayah Selatan.

Berikut ini kondisi kinerja pada PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV yang dilihat dari hasil penilaian kinerja tahun 2016 dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut ini :

Tabel 1.1
Realisasi Kinerja PT PLN (Persero) di Kabupaten Bandung Wilayah Selatan
Tahun 2016

No	Nama	Target (%)	Realisasi (%)
1	PT PLN (Persero) UPJ Rancaekek	100	80
2	PT PLN (Persero) Ciwidey	100	90
3	PT PLN (Persero) Base camp Bandung selatan	100	85

No	Nama	Target (%)	Realisasi (%)
4	PT PLN (Persero) APJ Majalaya	100	75
5	PT PLN (Persero) Banjaran km 16	100	70
6	PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV	100	50
7	PT PLN (Persero) UPJ Soreang	100	90

Sumber : PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat

Bisa dilihat pada tabel 1.1 di atas bahwa target dalam realisasi kinerja menjadi bagian yang peneliti teliti, membuktikan bahwa ketika target yang ditetapkan sebesar 100%. Pada PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV hanya mencapai 50% saja, dibandingkan PT PLN yang lain di wilayah kabupaten Bandung Wilayah Selatan. Seperti PT PLN (Persero) UPJ Soreang dan PT PLN (Persero) UPJ Rancaekek yang mendapatkan kinerja realisasi pegawai sebesar 90%, membuktikan bahwa perusahaan tersebut bekerja cukup baik dibandingkan perusahaan lain khususnya di PT PLN daerah Kabupaten Bandung Wilayah Selatan. Akan tetapi ada perusahaan yang menunjukkan grafik yang kurang baik yaitu PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV yang mendapatkan angka 50%, maka dari itu peneliti ingin meneliti bagaimana PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV bisa mendapatkan angka cukup buruk dalam realisasi target perusahaan yang kinerja pegawainya dinilai kurang baik.

Untuk mengetahui kinerja pegawai PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV, peneliti melakukan penelitian pendahuluan dengan melakukan wawancara kepada Supervisor Umum. Berikut merupakan data yang diperoleh penulis mengenai penilaian kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2
Pengukuran Pencapaian Kontrak Sasaran Kinerja Pegawai

Rentang Nilai Pencapaian Kinerja	Hasil Penilaian Pencapaian Kinerja	Simbol
401 – 500	Pencapaian Luar Biasa (<i>Outstanding</i>)	OS
301 – 400	Melampaui Harapan (<i>Exceed Requirements</i>)	ER
201 – 300	Memenuhi Persyaratan (<i>Meet Requirements</i>)	MR
101 – 200	Perlu Pengembangan (<i>Need Improvement</i>)	NI
0 – 100	Pencapaian Minimum (<i>Marginal</i>)	MG

Sumber: PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV

Berdasarkan tabel 1.2 tentang pengukuran pencapaian kontrak sasaran kinerja pegawai dapat dilihat bahwa range nilai 0 – 100 berada di kategori MG yang berarti pencapaian minimum (*Marginal*), sedangkan nilai 401 – 500 berada di kategori OS yang berarti pencapaian luar biasa (*Outstanding*).

Tabel 1.3
Pengukuran Kompetensi Individu

Rentang Nilai Kompetensi Individu	Hasil Penilaian Kompetensi Individu	Simbol
401 – 500	Kompetensi Sangat Istimewa	KOM-1
301 – 400	Kompetensi Istimewa	KOM-2
201 – 300	Kompetensi Rata – Rata	KOM-3
0 – 200	Kompetensi Kurang Ditampilkan	KOM-4

Sumber: PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV

Berdasarkan tabel 1.3 tentang pengukuran kompetensi individu dapat dilihat bahwa range nilai 0 – 200 berada di kategori KOM-4 yang berarti kompetensi kurang ditampilkan, sedangkan nilai 401 – 500 berada di kategori KOM-1 yang berarti kompetensi sangat istimewa.

Tabel 1.4
Penetapan Kriteria Talenta

Hasil Penilaian Kompetensi Individu	Hasil Penilaian Sasaran Kinerja Individu				
	MG (0 – 100)	NI (101 – 200)	MR (201 – 300)	ER (301 – 400)	OS (401 – 500)
KOM-1				SPO	LBS
KOM-2		KPO	POT	OPT	SOP
KOM-3	PPE				
KOM-4	SPP	PPS			
LBS = Luar Biasa; SOP = Sangat Optimal; SPO = Sangat Potensial; OPT = Optimal; POT = Potensial; KPO = Kandidat Potensial; PPS = Perlu Penyesuaian; PPE = Perlu Perhatian; SPP = Sangat Perlu Perhatian					

Sumber: PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV

Berdasarkan tabel 1.4 tentang penetapan kriteria talenta dapat dilihat bahwa kriteria talenta merupakan penggabungan dari hasil pengukuran Pencapaian Kontrak Sasaran kinerja Pegawai dan pengukuran Kompetensi Individu yang ditentukan dengan matriks diatas. Gabungan nilai MG dan KOM-4 berada di kategori SPP yang berarti Sangat Perlu Perhatian, sedangkan gabungan nilai OS dan KOM-1 berada di kategori LBS yang berarti luar biasa.

Peneliti mendapatkan data mengenai kriteria talenta pegawai di PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV. Kriteria talenta pegawai ini merupakan penggabungan dari hasil pengukuran Pencapaian Kontrak Sasaran Kinerja Pegawai dan pengukuran Kompetensi Individu yang ditentukan dengan matriks yang sudah dijelaskan. Berikut merupakan data mengenai kriteria talenta pegawai:

Tabel 1.5
Laporan Hasil Penetapan Kriteria Talenta Pegawai
PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV

Tahun 2015			Tahun 2016		
Kriteria Talenta	Jumlah Pegawai (orang)	Persentase (%)	Kriteria Talenta	Jumlah Pegawai (orang)	Persentase (%)
LBS	-	-	LBS	-	-
SOP	-	-	SOP	-	-
SPO	-	-	SPO	-	-
OPT	22	51,16	OPT	10	21,74
POT	20	48,84	POT	32	78,26
KPO	-	-	KPO	-	-
PPS	-	-	PPS	-	-
PPE	-	-	PPE	-	-
SPP	-	-	SPP	-	-
Jumlah Pegawai	42	100	Jumlah Pegawai	42	100

Sumber: PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV

Berdasarkan tabel 1.5 dapat diketahui bahwa hasil kriteria talenta pegawai PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV menunjukkan hasil yang bervariasi dalam dua tahun terakhir. Namun dari hasil kriteria talenta tersebut ada penurunan indeks pegawai untuk kategori kriteria talenta OPT (Optimal) pada tahun 2015 terdapat 22 orang pegawai yang mampu mencapai kriteria OPT (Optimal), tetapi pada tahun 2016 hanya ada 10 orang pegawai yang mampu mencapai kriteria OPT (Optimal).

Dalam penelitian ini penulis melakukan pra survey pada 35 orang pegawai dari total 42 orang pegawai di PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV. Sesuai dengan teori yang dikemukakan Baley dan Mahmud (2012:159) yang menyatakan bahwa untuk penelitian data statistik ukuran sampel paling minimum adalah 30 orang, alasan penulis melakukan pra survey yaitu untuk mengetahui dimensi kinerja pegawai apa saja yang dinilai bermasalah oleh pegawai.

Tabel 1.6
Hasil Pengolahan Pra Survey Variabel Kinerja Pegawai
PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV

No.	Dimensi (Gomes, 2013:36)	Frekuensi					Jumlah Skor	Skor Ideal	Hasil (%)	Standar (%)
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)				
1.	Kualitas Pekerjaan	3	3	11	13	5	91	175	52	100
2.	Kuantitas Pekerjaan	4	15	3	6	7	108	175	62	100
3.	Pengetahuan Pekerjaan	5	8	16	3	3	114	175	65	100
4.	Kehadiran	9	11	12	3	0	131	175	75	100
Jumlah Skor Rata-Rata									63.5	100
F = Frekuensi; N = Jumlah Skor; N = Frekuensi x Skor; Jumlah Responden = 35 ; Skor Ideal = Jumlah Responden x Skor Tertinggi; Hasil = Jumlah Skor/Skor Ideal x 100%										

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survey, 2017

Berdasarkan dari tabel 1.6 diatas dapat dilihat bahwa kondisi kinerja pegawai di PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV, secara keseluruhan dapat dikatakan masih belum sesuai dengan yang diharapkan. Kinerja pegawai secara keseluruhan belum mencapai target dengan nilai sebesar 63,5% dari target 100% yang telah ditetapkan. Artinya standar yang ditetapkan perusahaan masih belum memenuhi harapan. Adapun hasil dimensi kinerja pegawai yang berada di bawah nilai rata-rata dari 4 dimensi yang telah dipaparkan yaitu, dimensi kualitas pekerjaan sebesar 52% dan dimensi kuantitas pekerjaan sebesar 62%.

Kinerja pegawai yang merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berwujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang

lebih efisien. Temuan hasil studi tentang kinerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi (Rahmayanti, 2014). Penelitian lain menyimpulkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh komunikasi (Srimiatun dan Triana Prihatinta, 2017). Kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan (Jelita Caroline Inaray et.al., 2016). Kinerja pegawai dipengaruhi oleh lingkungan kerja (A.Aji Tri Budianto dan Amelia Katini, 2016). Kinerja pegawai dipengaruhi oleh budaya organisasi (Farid Maslukhan, 2015). Kinerja pegawai dipengaruhi oleh pelatihan (Denny Triasmoko et.al., 2014). Kinerja pegawai dipengaruhi oleh program kesejahteraan (Marina Ramadhany et.al., 2013).

Mengingat begitu pentingnya kinerja pegawai dalam mendukung kegiatan pelayanan masyarakat, maka sebuah perusahaan harus dapat meningkatkan dan memperbaiki kinerja pegawai. Berbagai upaya dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai mulai dari pendidikan, pelatihan, dan pemberian kompensasi, memberikan pujian dan motivasi hingga penghargaan bagi pegawai yang berprestasi. Namun demikian, kinerja pegawai juga tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut, akan tetapi dipengaruhi oleh hal-hal yang lainnya. Berikut ini faktor yang dianggap paling penting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai menurut hasil pra survey di PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV dengan cara menyebarkan angket kepada seluruh pegawai yang berjumlah 35 orang dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1.7
Variabel – Variabel yang Penting Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai
PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV

No.	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Mean
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	
1.	Motivasi	Upah/Gaji	23	8	1	2	1	4.4
		Bonus	12	20	1	1	1	4.2
		Pengembangan	16	16	1	1	1	4.3
Skor Rata-Rata								4.3
2.	Komunikasi	Informasi Hasil Kerja	12	17	2	3	1	4.0
		Kerjasama	18	16	1	-	-	4.5
		Ide/Gagasan	12	23	1	2	-	4.5
Skor Rata-Rata								4.3
3.	Kepemimpinan	Pengarahan	4	9	10	10	2	3.1
		Komunikasi	4	8	16	4	3	3.2
		Pengambilan Keputusan	8	6	3	15	3	3.0
Skor Rata-Rata								3.1
4.	Lingkungan Kerja	Harmonis	21	10	1	1	2	4.3
		Kesempatan Untuk Maju	8	20	4	1	2	3.9
		Keamanan Dalam Kerja	7	19	3	5	1	3.9
Skor Rata-Rata								4.0
5.	Budaya Organisasi	Inisiatif Individual	7	1	18	7	2	3.1
		Integrasi	8	10	15	1	1	3.7
		Toleransi Terhadap Konflik	5	8	20	1	1	3.4
Skor Rata-Rata								3.4
6.	Pelatihan	Instruktur Pelatihan	14	11	4	6	-	3.9
		Peserta	11	20	2	2	-	4.1
		Materi	10	18	7	1	-	4.1
Skor Rata-Rata								4.0
7.	Program Kesejahteraan	Uang Hari Raya	24	11	-	-	-	4.7
		Uang Duka	22	13	-	-	-	4.6

No.	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Mean
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	
		Asuransi	18	17	-	-	-	4.5
Skor Rata-Rata								4.6
Mean = Nilai F x F : Jumlah Responden (35 orang)								
Skor Rata-Rata = Jumlah Mean : Jumlah Indikator								

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survey, 2017

Berdasarkan tabel 1.7 diatas, dapat diketahui bahwa tanggapan pegawai mengenai 7 variabel bebas yang mempengaruhi kinerja pegawai di PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV yang mendapatkan nilai rata-rata terendah yaitu variabel kepemimpinan dan budaya organisasi. Hal ini menunjukkan kinerja pegawai menurun diakibatkan karena faktor kepemimpinan dan budaya organisasi yang kurang baik.

Berdasarkan informasi yang didapat dari hasil wawancara dengan pegawai di PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV bahwa kinerja pegawai mengalami penurunan, kurangnya kordinasi sesama pegawai yang dianggap menjadi sebuah konflik internal yang ada dalam berkomunikasi sehingga mengakibatkan kesalahpahaman yang diterima pegawai dan mengakibatkan timbulnya kekacauan terlaksananya sebuah program kerja sehingga terjadinya keterlambatan dalam mengerjakan tugas, kemudian kurangnya arahan pemimpin dalam memberikan motivasi sehingga pegawai tidak memiliki acuan dalam bekerja dan menjadikan sikap etos yang kurang baik ,kurangnya tanggung jawab pegawai dalam bekerja juga dapat menimbulkan hasil kerja yang kurang maksimal. Masalah tersebut merupakan salah satu faktor menurunnya kinerja pada pegawai.

Dalam meningkatkan kinerja pegawai, maka dibutuhkan pemimpin yang mempunyai jiwa kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan profesional sehingga mampu untuk mempengaruhi, mengendalikan, mengarahkan dan berkomunikasi dengan baik sesuai dengan harapan pegawai dan mampu mengoptimalkan kompetensi pegawai, sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan dengan menghasilkan kinerja yang baik, selain itu perlu adanya persamaan persepsi antara pegawai dan pimpinan terhadap pekerjaan yang dibebankan agar terjalin kerjasama yang solid. Hal tersebut diperkuat hasil survey awal pada tabel 1.8 yang terdiri dari 35 responden.

Tabel 1.8
Hasil Pengolahan Pra Survey Variabel Kepemimpinan
PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV

No.	Dimensi (Tohardi, 2010:222)	Frekuensi					Jumlah Skor (N)	Skor Ideal	Hasil (%)	Standar
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)				
1.	Pengarahan	4	9	10	10	2	108	175	62	100
2.	Komunikasi	4	8	16	4	3	111	175	63	100
3.	Pengambilan Keputusan	8	6	3	15	3	106	175	61	100
Jumlah Skor Rata-Rata									62	100
F = Frekuensi; N = Jumlah Skor; N = Frekuensi x Skor; Jumlah Responden = 35 ; Skor Ideal = Jumlah Responden x Skor Tertinggi; Hasil = Jumlah Skor/Skor Ideal x 100%										

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survey, 2017

Berdasarkan tabel 1.8 memperlihatkan bahwa secara rata-rata proses kepemimpinan yang berjalan di PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV yaitu 62% dari standar 100%. Dapat disimpulkan target standar kepemimpinan yang diwakili tiga dimensi semuanya belum memenuhi standar. Adapun hasil dimensi

kepemimpinan yang berada di bawah nilai rata-rata dari 3 dimensi yang telah dipaparkan yaitu, dimensi pengambilan keputusan sebesar 61%.

Berdasarkan informasi yang didapat dari hasil wawancara dengan pegawai PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV bahwa penunjang lainnya yang dapat mengukur permasalahan terhadap kinerja pegawai adalah budaya organisasi, karena pola kebiasaan yang kurang baik, menjadi membudaya sehingga kinerja pegawai menurun, kebiasaan pegawai yang kurang baik yang terjadi di PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV yaitu kurangnya tingkat komitmen dari pegawai terhadap organisasi, kebebasan (*freedom*), independensi yang dimiliki setiap individu dalam berpendapat sehingga pegawai merasa diberikan batasan oleh pimpinan dalam memberikan ide kreatif mengakibatkan menurunnya kualitas pegawai dalam bekerja, kurangnya etos atau semangat dalam bekerja. Hal tersebut diperkuat hasil survey awal pada tabel 1.9 yang terdiri dari 35 responden.

Tabel 1.9
Hasil Pengolahan Pra Survey Variabel Budaya Organisasi
PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV

No.	Dimensi (Tohardi, 2010:222)	Frekuensi					Jumlah Skor (N)	Skor Ideal	Hasil (%)	Standar
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)				
1.	Inisiatif Individual	7	1	18	7	2	109	175	62	100
2.	Integrasi	8	10	15	1	1	128	175	73	100
3.	Toleransi Terhadap Konflik	5	8	20	1	1	120	175	69	100
Jumlah Skor Rata-Rata									68	100
F = Frekuensi; N = Jumlah Skor; N = Frekuensi x Skor; Jumlah Responden = 35 ; Skor Ideal = Jumlah Responden x Skor Tertinggi; Hasil = Jumlah Skor/Skor Ideal x 100%										

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survey, 2017

Berdasarkan tabel 1.9 memperlihatkan bahwa secara rata-rata proses budaya organisasi yang berjalan di PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV yaitu 68% dari standar 100%. Dapat disimpulkan target standar budaya organisasi yang diwakili tiga dimensi semuanya belum memenuhi standar. Adapun hasil dimensi budaya organisasi yang berada di bawah nilai rata-rata dari 3 dimensi yang telah dipaparkan yaitu, dimensi inisiatif individual sebesar 62%.

Kepemimpinan yang efektif tentunya sangat dibutuhkan dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai, namun perlu didukung dengan budaya organisasi yang baik. Budaya organisasi yang baik tentunya akan mempengaruhi kualitas kinerja pegawai yang baik pula. Budaya organisasi akan berfungsi efektif apabila para pegawai dapat menerapkan budaya organisasi sebagai suatu kebiasaan dalam melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab. Di sisi lain tinggi rendahnya kinerja pegawai juga dipengaruhi kecocokan pegawai dengan kepribadian seseorang. Permasalahan ini akan menjadi bom waktu bagi perusahaan jika budaya organisasi pegawai tidak diperhatikan dengan baik. Masalah tingkat pendidikan formal, masa kerja dan gaji merupakan beberapa penyebab dimungkinkannya budaya organisasi pegawai menjadi turun.

Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja pada bawahannya. Menurut Dr. M. Sobry Sutikno (2014:15), “Terdapat hampir sama banyaknya definisi tentang kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikannya.” Stogdill menyatakan bahwa, “Kepemimpinan sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan dalam berbagai macam definisi tergantung dari mana titik tolak pemikirannya.” Maka dari itu

kepemimpinan bertujuan untuk melancarkan kegiatan kelompok agar kelompok tersebut melakukan kegiatan atau hal hal yang berkeinginan mendapatkan sesuatu agar tujuan tersebut tercapai dan mendapatkan hasil yang memuaskan.

Selain kepemimpinan, keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya dapat di pengaruhi juga oleh Budaya organisasi. Di mana budaya organisasi merupakan pola, norma, keyakinan, dan nilai-nilai yang berlaku dalam suatu perusahaan, pola, norma, keyakinan dan nilai tersebut dapat mempengaruhi tindakan atau perilaku sumber daya manusia atau pegawai yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga berimplikasi terhadap kinerja pegawai yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Pegawai yang telah memahami nilai-nilai dalam suatu organisasi akan menjadikan nilai tersebut sebagai kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individu dan masing – masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi atau pegawai yang baik pula.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk mengambil topik mengenai kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Maka, penulis mengambil judul penelitian **“Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV”**.

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

Identifikasi masalah merupakan batasan-batasan masalah penelitian yang terjadi, menceritakan permasalahan penelitian yang dialami, sedangkan rumusan

masalah merupakan suatu pertanyaan yang akan dicari jawabannya melalui pengumpulan-pengumpulan data.

1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diungkapkan, maka terdapat beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi yaitu sebagai berikut:

1. Kurangnya koordinasi terhadap sesama pegawai.
2. Kurangnya komunikasi antara atasan dengan bawahan.
3. Kemampuan pimpinan dalam memberikan motivasi masih belum efektif.
4. Kurangnya tanggung jawab pegawai dalam bekerja.
5. Pola kebiasaan yang kurang baik, menjadi membudaya sehingga kinerja pegawai menurun.
6. Kurangnya komitmen dari pegawai terhadap organisasi.
7. Menurunnya kualitas pegawai dalam bekerja.
8. Berkurangnya etos atau semangat dalam bekerja.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Kepemimpinan di PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV.
2. Bagaimana Budaya Organisasi di PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV.
3. Bagaimana Kinerja Pegawai di PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV.

4. Seberapa besar pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang hendak dicapai dalam penelitian ini untuk mengetahui dan mengalisi :

1. Kepemimpinan di PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV.
2. Budaya Organisasi di PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV.
3. Kinerja Pegawai di PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV.
4. Besarnya pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV.

1.4 Kegunaan Penelitian

Dalam sub bab ini akan dipaparkan mengenai kegunaan dari penelitian ini baik secara teoritis maupun praktis sehingga penelitian ini dapat berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan, instansi dan masyarakat secara umum. Kegunaan penelitian yang dimaksud dipaparkan sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan berguna bagi pengembangan teori mengenai kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan untuk membandingkan teori yang dipelajari dengan fakta yang ada di

lapangan sehingga dapat memberikan pemikiran kajian manajemen sumber daya manusia.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Dalam melakukan penelitian ini, penulis berharap hasilnya dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan pada masalah ini, yaitu :

1. Bagi penulis
 - a. Dapat memahami lebih dalam mengenai materi-materi manajemen SDM terutama tentang kepemimpinan dan budaya organisasi serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai sehingga dapat diperoleh gambaran kesesuaian fakta dan teori.
 - b. Dapat mengetahui kepemimpinan di PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV.
 - c. Dapat mengetahui budaya organisasi di PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV.
 - d. Dapat mengetahui kinerja pegawai di PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV.
 - e. Dapat mengetahui kondisi pekerjaan yang sebenarnya.
2. Bagi Perusahaan
 - a. Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan masukan bagi perusahaan untuk dijadikan gambaran kepemimpinan dan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam perusahaan.

- b. Mendapatkan informasi dan bahan penelitian dalam memecahkan masalah yang berhubungan dengan kepemimpinan dan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai.
 - c. Harapan sebagai bahan perbaikan kinerja pegawai perusahaan.
3. Bagi pihak lain
- a. Penulis berharap agar hasil penelitian ini berguna sebagai informasi tambahan yang dapat memperluas pemikiran khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia bagi para pembaca.
 - b. Sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah yang akan dilakukan selanjutnya.
 - c. Memberikan gambaran di PT PLN (Persero) Pusharlis UWP IV.